



Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement

**LE MANAGEMENT ET L'ACCROISSEMENT DES  
RECETTES FISCALES AU BURKINA-FASO : CAS DE LA  
DIRECTION GENERALE DES IMPOTS**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU MASTER II SPECIALISE EN  
MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS  
OPTION : MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL**

-----  
Présenté et soutenu publiquement le 25 Octobre 2016 par

**Baperma Régis SOURABIE**

Travaux dirigés par : **Sié Michel KAM**

Inspecteur des Impôts en service à la Direction de la Législation et du Contentieux  
(Doctorant en droit des affaires)

**Promotion 2013-2014**

## **REMERCIEMENTS /DEDICACE**

Nos remerciements vont à l'endroit de vous tous, qui avez œuvré d'une manière ou de l'autre à l'aboutissement de ce mémoire, en particulier à :

- Notre épouse et à notre fille pour leur sollicitude et leurs encouragements ;
- Nos parents, notre frère et nos sœurs pour leur soutien indéfectible ;
- Notre Directeur de mémoire, Monsieur Sié Michel Auguste KAM, pour ses conseils avisés, sa disponibilité et sa promptitude face à mes différentes sollicitations ;
- L'administration de 2iE et l'ensemble du corps enseignant ;
- Nos promotionnaires d'étude de 2iE ;

## RESUME

Depuis de nombreuses années, la pratique du management a révolutionné le mode de gestion des entreprises privées. Vu les résultats engrangés, les théoriciens se sont demandés comment l'adapter dans la gestion des administrations publiques. En effet, celles-ci connaissent souvent des problèmes récurrents dus principalement à une mauvaise gestion. C'est ainsi que naquit alors le concept de management public.

Le management public est l'utilisation des méthodes de gestion et des acquis des sciences sociales, politiques, économiques...dans le but d'améliorer l'efficacité des politiques publiques, voire le fonctionnement des administrations publiques. C'est ainsi que les outils utilisés dans le management des entreprises privées peuvent aussi l'être dans le cas des administrations publiques et plus précisément de la Direction Générale des Impôts (DGI) du Burkina Faso. L'un des principaux objectifs de cette administration fiscale est d'optimiser le recouvrement des recettes fiscales.

Afin de booster le recouvrement de ces recettes au sein de la DGI, l'utilisation d'outils tels que le diagnostic stratégique par la méthode " SWOT " et le " champ de force " sauraient être un atout.

La DGI qui s'est rendue compte qu'il existe une forte corrélation entre l'accroissement des recettes fiscales et les pratiques managériales, se lance résolument dans cette dynamique. Ainsi, de plus en plus, elle renforce ses capacités et celles de ses agents en matière de management, ceci dans le but d'atteindre au mieux les objectifs qui lui sont assignés.

### Mots clés :

---

- 1- Management
- 2- Gestion
- 3- Public
- 4- Outil
- 5- Fiscal

## ABSTRACT

For many years, the practice of management has revolutionized the administration of private enterprises. In light of the achieved results, theorists have wondered how to adapt management to public administrations. As a matter of fact, public administrations often experience recurring problems due mainly to poor management. Thus was born the concept of public management.

Public administration is the use of management methods and achievements of social, political, and economic sciences... in order to improve the effectiveness of public policies or even the functioning of government. It is in this vein that tools in the management of private companies may also be used in the case of government and more specifically the Directorate General of Taxes (DGI) of Burkina Faso. One of the main objectives of this tax administration is to maximize revenue collection.

In order to boost the collection of these revenues in the DGI, the use of tools such as the strategic diagnostic method " SWOT " and the "field force" could be an advantage.

Having realized that there is a strong correlation between increased tax revenues and managerial practices, DGI resolutely embarked on this dynamic. So, it increasingly strengthens its own capacity and that of its employees in order to best achieve objectives it has been assigned.

### Key words :

---

- 1- Management
- 2- Administration
- 3- Public
- 4- Tool
- 5- Fiscal

## LISTE DES ABREVIATIONS

- CAPES** : Centre d'Analyse des Politiques Economiques et Sociales
- CEDEAO** : Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- CSLP** : Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
- DGD** : Direction Générale des Douanes
- DGI** : Direction Générale des Impôts
- DGTCP** : Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
- FFOM** : Forces Faiblesses Opportunités Menaces
- GAR** : Gestion Axée sur les Résultats
- H1** : Hypothèse 1
- H2** : Hypothèse 2
- H3** : Hypothèse 3
- IDH** : Indice de Développement Humain
- IST** : Infection Sexuellement Transmissible
- MEF** : Ministère de l'Economie et des Finances
- OHADA** : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
- OMD** : Objectifs du Millénaire pour le Développement
- PAS** : Programme d'Ajustement Structurel
- PIB** : Produit Intérieur Brut
- PNDES** : Plan National de Développement Economique et Social
- PPTE** : Pays Pauvres Très endettés
- SCADD** : Stratégie de Croissance Accélérée et de Développement Durable
- SIDA** : Syndrome d'Immunodéficience Acquise
- SINTAX** : Système Intégré de Taxation
- SWOT** : Strengths Weaknesses Opportunities Threats
- TEC** : Tarif Extérieur Commun
- TOFE** : Tableau des Opérations Financières de l'Etat
- UEMOA** : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
- VIH** : Virus de l'Immunodéficience Humaine

## SOMMAIRE

<b>REMERCIEMENTS/DEDICACE .....</b>	<b>i</b>
<b>RESUME .....</b>	<b>ii</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS .....</b>	<b>iii</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>1</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>3</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>4</b>
<b>I- INTRODUCTION .....</b>	<b>5</b>
<b>II- OBJECTIFS ET HYPOTHESES D'ETUDE.....</b>	<b>7</b>
<b>A) Objectifs de l'étude .....</b>	<b>8</b>
<b>1- Objectif principal .....</b>	<b>8</b>
<b>2- Objectifs spécifiques .....</b>	<b>8</b>
<b>B) Problématique, questions et hypothèses de recherche.....</b>	<b>8</b>
<b>1- Problématique .....</b>	<b>8</b>
<b>2- Questions de recherche.....</b>	<b>9</b>
<b>3- Hypothèses de recherche .....</b>	<b>9</b>
<b>III- MATERIELS ET METHODES .....</b>	<b>9</b>
<b>A) Présentation du cadre de l'étude .....</b>	<b>10</b>
<b>1- Pays objet de l'étude .....</b>	<b>10</b>
<b>2- Champ de l'étude .....</b>	<b>11</b>
<b>B) Matériels et méthodes .....</b>	<b>13</b>
<b>1- Matériels .....</b>	<b>13</b>
<b>2- Méthodes .....</b>	<b>13</b>
<b>IV- RESULTATS .....</b>	<b>14</b>
<b>CHAPITRE 1 : ANALYSE STRATEGIQUE DE LA DGI .....</b>	<b>14</b>
<b>I- DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE LA DGI .....</b>	<b>15</b>
<b>A) Définitions et composantes .....</b>	<b>15</b>
<b>1- Définitions.....</b>	<b>15</b>
<b>2- Composantes.....</b>	<b>16</b>
<b>B) Analyse SWOT appliquée à la DGI.....</b>	<b>18</b>

<b>1- Impact stratégique de l'environnement .....</b>	<b>19</b>
<b>2- Capacité stratégique de la DGI.....</b>	<b>21</b>
<b>3- Attentes et influences des parties prenantes .....</b>	<b>22</b>
<b>4- Matrice SWOT de la DGI .....</b>	<b>21</b>
<b>II- UTILISATION DE L'OUTIL " CHAMP DE FORCE " .....</b>	<b>24</b>
<b>A) Définitions et principes .....</b>	<b>24</b>
<b>B) La méthode du " champ de force " appliquée à la DGI .....</b>	<b>25</b>
<b>V- ANALYSE.....</b>	<b>31</b>
<b>CHAPITRE 1 : VERIFICATION DES HYPOTHESES DE L'ETUDE .....</b>	<b>31</b>
<b>I- RAPPELS.....</b>	<b>31</b>
<b>A) Objectifs de l'étude et hypothèses de recherche.....</b>	<b>31</b>
<b>B) Résultats de l'étude .....</b>	<b>32</b>
<b>II- COMPARAISON AVEC D'AUTRES ETUDES, ANALYSE DES RESULTATS ....</b>	<b>32</b>
<b>A) Comparaison de nos résultats avec le plan stratégique 2007-2015 de la DGI.....</b>	<b>32</b>
<b>B) Analyse des résultats .....</b>	<b>36</b>
<b>VI- CONCLUSION .....</b>	<b>40</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>42</b>

## LISTE DES TABLEAUX

**Tableau 01** : Matrice SWOT

**Tableau 02** : Capacité stratégique de la DGI

**Tableau 03** : Matrice SWOT de la DGI

**Tableau 04** : Énumération des forces positives et négatives dans le cadre de l'analyse SWOT de la DGI

**Tableau 05** : Énumération des forces les plus importantes dans le cadre de l'analyse SWOT de la DGI

**Tableau 06** : Considération des forces négatives et énumération d'actions en vue de la diminution de l'influence de ces forces dans le cadre de l'analyse SWOT de la DGI

**Tableau 07** : Considération des forces positives et énumération d'actions en vue de leur renforcement dans le cadre de l'analyse SWOT de la DGI

**Tableau 08** : Listing des actions les plus pertinentes et énumération des ressources dans le cadre de l'analyse SWOT de la DGI

**Tableau 09** : Indicateurs permettant de vérifier l'efficacité du plan d'actions dans le cadre de l'analyse SWOT de la DGI

**Tableau 10** : Synthèse des insuffisances et cadre logique du plan stratégique 2007-2015 de la DGI

**Tableau 11** : Récapitulatif des prévisions, réalisations, taux de réalisation et taux de croissance de la DGI et du taux de pression fiscale du Burkina Faso de 2005 à 2014

## **LISTE DES FIGURES**

**Figure 01** : Evolution des recettes fiscales au Burkina Faso de 2005 à 2014

**Figure 02** : Evolution du taux de pression fiscale au Burkina Faso de 2005 à 2014



## I- INTRODUCTION

---

Ces dernières décennies, le Burkina Faso à l'instar de nombreux autres pays du monde, fait face à des crises économique-financières caractérisées par un endettement extérieur élevé, une économie stagnante et très peu florissante, une recrudescence de la pauvreté, une dégradation continue des conditions de vie des ménages et une paupérisation sans cesse galopante de la population. Pour y remédier, plusieurs pistes de sortie de crise ont été proposées. C'est ainsi que dès 1991, il y eut l'avènement des Programmes d'Ajustements Structurels à l'initiative de la Banque Mondiale et du Fonds Monétaire International ; ces programmes se sont principalement caractérisés par une libéralisation des échanges et une privatisation des sociétés étatiques et ont eu un bilan mitigé. Par la suite, différentes réformes ont été entreprises et diverses stratégies déployées par l'Etat Burkinabé dans le cadre de la signature de conventions ou de ratification d'accords nationaux, régionaux et/ou internationaux afin de sortir le pays de cette léthargie économique (CSLP, Initiative PPTE, OMD, TEC, OHADA...). Ces réformes ont abouti à des résultats assez satisfaisants mais, jusque-là, certaines insuffisances subsistent toujours. Afin de résorber ou de lutter un tant soit peu contre les différents effets induits par cette crise, il devient impératif d'engager de profondes réformes notamment managériales tant au sein des entreprises privées nationales que des administrations dites publiques et affiliées.

Le terme management est dérivé du verbe anglais *to manage* qui veut dire diriger, et lui-même tient son origine du mot italien *maneggiare*, qui signifie contrôler, manœuvrer. Le terme *maneggiare* était utilisé principalement pour les chevaux, ce qui explique pourquoi les premières utilisations du terme "manager" dans la langue anglaise se retrouvent dans le domaine hippique. Cependant, le lien étymologique avec "la main" se retrouve avec le vieux français "maniement" qui correspond également à l'action d'employer, de diriger, d'administrer et de gérer<sup>1</sup>. Ainsi, faire du management équivalait à conduire, diriger, mettre la main et tenir en main une organisation. Le management est une façon de diriger et de gérer rationnellement une organisation (entreprise, organisme public, association...), d'organiser les activités, de fixer les buts et les objectifs, de bâtir des stratégies. Il y parviendra en utilisant au mieux les hommes, les ressources matérielles, les machines, la technologie, dans le but d'accroître la rentabilité et

---

<sup>1</sup> Bialès, Christian, espace Internet de Charles Bialès, <http://www.christian-biales.net/documents/Gestion.PDF>, consulté le 11/07/2016.

l'efficacité de l'entreprise<sup>2</sup>. Il s'agit donc de l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion d'une entité afin qu'elle atteigne ses objectifs ; elle regroupe un ensemble de savoir-faire techniques et relationnels.

Les méthodes d'organisation, de direction et de techniques par le management ayant fait la preuve de leur efficacité dans les entreprises privées, l'on s'est demandé pourquoi ne pas dupliquer ces " knowledges " dans la gestion des affaires publiques. C'est ainsi que naît le concept du management public qui peut se définir comme la mise en œuvre de méthodes et de techniques visant à développer le pilotage de la décision publique ; il s'agit donc d'une adaptation du management d'antan destiné uniquement aux privés à l'administration publique.

Au Burkina Faso, la collecte des impôts, taxes et redevances est assurée par la Direction Générale des Impôts (DGI), la Direction Générale des Douanes (DGD) et la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP)<sup>3</sup>.

Cependant, la DGI demeure la première régie pourvoyeuse de recettes fiscales du pays avec une contribution de 47.48%<sup>4</sup> sur les ressources propres du pays en 2015. De ce fait, elle constituera le socle de notre étude. Afin de redorer son blason auprès de ses usagers et d'accroître ses performances, il s'avère plus qu'indispensable que cette administration recherche toutes les voies et moyens pour mobiliser davantage de recettes fiscales au profit du budget national, notamment en se dotant d'un bon plan de management afin de pouvoir relever les défis sans cesse croissants qui lui sont faits ; D'où, l'on pourrait se demander comment s'effectue le management<sup>5</sup> au sein de la DGI ? Le management existant est-il perfectible ? Peut-on améliorer la pratique du management au sein de la DGI afin de booster l'accroissement des recettes fiscales ? Nous posons alors le postulat selon lequel le management contribue à l'accroissement des recettes fiscales, d'où le choix de notre thème, "**Le management et l'accroissement des recettes fiscales au Burkina Faso : Cas de la Direction Générale des Impôts**".

---

<sup>2</sup> Crener, Maxime, " Le management ", Presses de l'Université du Québec, 1979, page 05.

<sup>3</sup> Direction des Etudes et de la Planification du MEF, " Evaluation des performances du recouvrement des recettes fiscales au Burkina Faso ", Mars 2014, page 75.

<sup>4</sup> Tableau des Opérations Financières de l'Etat (TOFE) Burkinabé en 2015.

<sup>5</sup> Dans la suite du mémoire, nous emploierons indistinctement les termes management et management public pour renvoyer au management public.

Afin de mener à bien notre étude, nous nous sommes basés essentiellement sur notre expérience propre en tant qu'agent des impôts et sur l'observation directe de l'environnement de notre étude (qui est aussi notre milieu de travail) à travers une analyse méthodique des pratiques, des entretiens avec des collaborateurs et personnes ressources et la recherche documentaire (rapports d'études, cours, sites internet...).

Notre travail revêt une importance particulière en ce sens qu'à notre connaissance, au Burkina Faso, très peu d'études ont été réalisées sur ce sujet. Il s'attèlera à faire une ébauche de la pratique du management public au sein de la DGI, à exploiter certains outils du management afin d'infirmer ou de confirmer notre théorie selon laquelle il existerait une corrélation entre management et accroissement des recettes fiscales. A l'instar de certains travaux déjà réalisés, notamment l'élaboration du " Plan Stratégique 2007-2015 de la DGI <sup>6</sup>", il permettra de corroborer le fait que la pratique du management au sein de la DGI entraîne des répercussions positives sur les performances de cette administration. Cette étude nous permettra non seulement de faire un rapprochement entre les fondements théoriques reçus et la pratique vécue au sein de nos services, mais également d'appliquer ces méthodes au cas spécifique de la DGI, ce qui constituerait notre modeste contribution à l'amélioration de la pratique du management au sein de la DGI.

Afin de donner un caractère scientifique à notre travail, nous déclinons les objectifs et les hypothèses de notre étude (II), avant de dire comment et quelles méthodes nous avons employé pour mener à bien nos recherches (III), ce qui nous conduira à exposer les résultats auxquels nous sommes parvenus (IV), lesquels résultats feront l'objet d'analyse et de discussions (V).

## **II- OBJECTIFS ET HYPOTHESES D'ETUDE**

---

Pour mener à bien notre travail, il convient d'en décliner les objectifs et d'émettre des hypothèses de travail.

---

<sup>6</sup> Saba, Marie Jeanne, " Le plan stratégique 2007-2015 de la DGI " , MEF, 2008.

## **A) Objectifs de l'étude**

### **1- Objectif principal**

L'objectif principal de notre étude est de démontrer qu'un bon système de management au sein de la DGI conduit à l'amélioration du recouvrement des recettes fiscales au Burkina Faso.

Cet objectif principal pourra être atteint grâce aux objectifs spécifiques suivants :

### **2- Objectifs spécifiques**

La prise en compte de ces objectifs nous aidera à atteindre l'objectif principal décliné plus haut ; Ces objectifs se résument à :

- Faire l'état des lieux du management au sein de la DGI par le biais de sa présentation sommaire, de son organisation ;
- Dégager et appliquer certains outils de management au cas de la DGI ;
- Etablir la corrélation entre le management et l'accroissement de recettes fiscales ;
- Proposer des solutions en vue de booster l'accroissement de ces recettes.

Les objectifs sus énumérés ont permis de mieux formuler nos hypothèses de recherche.

## **B) Problématique, questions et hypothèses de recherche**

L'hypothèse pouvant se définir comme une proposition de réponse plausible à une question posée, il sied de rappeler la problématique de notre étude, de l'affiner à travers des questions de recherche avant de formuler enfin ces hypothèses.

### **1- Problématique**

Dans un contexte mondial caractérisé par une crise économique, et un contexte national marqué par la cherté de la vie, la quête du bien-être et de meilleures conditions de vie apparaît plus qu'impérieuse. D'où la nécessité pour nos Etats en général, et le Burkina Faso en particulier, de rechercher toutes les voies et moyens pour mobiliser davantage les deniers publics. C'est ainsi que les recettes fiscales jouent un grand rôle dans cette mobilisation de fonds. Cependant, les prévisions fiscales assignées à la DGI ne sont pas toujours atteintes pour différentes raisons internes et externes au nombre desquelles on pourrait citer l'incivisme fiscal, la fraude fiscale, la méconnaissance des textes, l'environnement socio-politique, les mauvaises pratiques

managériales...D'où notre postulat selon lequel, le management contribue à l'accroissement des recettes fiscales.

Afin d'affiner cette problématique, les questions de recherche suivantes peuvent être posées :

## **2- Questions de recherche**

Les questions suivantes permettront d'étayer notre problématique.

- Quel diagnostic stratégique peut-on faire de la DGI ?
- Peut-on utiliser certains outils de management utilisés dans le privé dans le cas de la DGI ?
- L'utilisation de ces outils peut-elle booster l'accroissement des recettes fiscales au Burkina Faso ?

Ces questions nous amènent à formuler les hypothèses de recherche suivantes.

## **3- Hypothèses de recherche**

Les hypothèses suivantes induiront notre travail :

**H1** : L'état des lieux de la pratique du management au sein de la DGI devrait permettre d'en faire son diagnostic stratégique.

**H2** : Les outils classiques du management peuvent être transposés au cas de la DGI.

**H3** : Le management contribue à l'accroissement des recettes fiscales au Burkina Faso.

Afin de mener à bien cette étude et de corroborer ou infirmer ces hypothèses il nous a fallu une méthode de recherche et du matériel.

## **III- MATERIELS ET METHODES**

---

Une démarche scientifique rigoureuse, nécessite que nous présentions le cadre de notre étude avant de décrire le matériel et les méthodes utilisées.

## A) Présentation du cadre de l'étude

### 1- Pays objet de l'étude

Il s'agit du Burkina Faso pays enclavé d'Afrique de l'Ouest d'une superficie de 274.222 km<sup>2</sup>. Il a un climat de type soudano-sahélien et possède une végétation composée de steppes, de savanes et de forêts et un réseau hydrographique assez important. Le Burkina possède une population estimée en 2015 à 18 450 494 habitants environ soit une densité d'environ 67.28 habitants au km<sup>2</sup> <sup>7</sup>.

La langue officielle est le français quoiqu'il y soit recensé près de soixante (60) langues nationales. L'Islam est la principale religion suivie du Christianisme et de l'Animisme.

Pays à vocation essentiellement agro-pastorale, l'agriculture y représente environ 86 % de la population active et constitue le socle de son économie.

Le Burkina Faso est divisé en 13 régions, 45 provinces, 350 départements, 359 communes et 8 000 villages environ et la capitale est Ouagadougou, avec Bobo-Dioulasso comme seconde ville.

Le Burkina Faso est membre de nombreuses organisations régionales, continentales et internationales (CEDEAO, UEMOA, OHADA, OMC...)

Qualifié de pays à développement humain faible selon son IDH qui est de 0.402 en 2014, il est classé 183<sup>ième</sup> sur 188 pays classés<sup>8</sup>.

Ce pays est néanmoins en train de progresser économiquement ces dernières années grâce à une croissance économique annuelle élevée, en témoigne le taux de croissance de son PIB réel autour de 4% en 2015<sup>9</sup>.

Le budget de l'Etat Burkinabé est essentiellement constitué de recettes propres issues des produits de la fiscalité intérieure et de porte, d'emprunts, de dons et legs. Son tissu économique est émaillé d'entreprises privées locales et étrangères et d'administrations publiques qui grâce aux produits conjugués de leurs activités fournissent l'essentiel du budget étatique.

---

<sup>7</sup> <https://www.populationdata.net/pays/burkina-faso/>, consulté le 13/07/2016.

<sup>8</sup> <http://hdr.undp.org/fr/countries/profiles/BFA>, consulté le 13/07/2016.

<sup>9</sup> <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=BF>, consulté le 13/07/2016.

## 2- Champ de l'étude

Nous avons choisi comme champ de notre étude, la Direction Générale des Impôts du Burkina Faso dont nous relevons professionnellement. De par les challenges faits à cette direction, il s'avère plus que nécessaire d'y instaurer de bonnes pratiques de management.

La Direction Générale des Impôts est une direction centrale du Ministère chargé de l'Economie et des Finances. Cette direction a l'exclusivité du recouvrement des recettes fiscales intérieures du pays. Elle a pour missions, l'élaboration et l'application de la législation fiscale intérieure, domaniale, foncière et cadastrale.

A ce titre, elle est chargée notamment :

- d'appliquer les dispositions du code des impôts, du livre de procédures fiscales, du code de l'enregistrement, du timbre et de l'impôt sur les valeurs mobilières ;
- d'élaborer la réglementation en matière domaniale, cadastrale et foncière ;
- d'appliquer la réglementation en matière de cadastre et travaux fonciers ;
- de gérer le domaine foncier national ;
- de conserver la propriété foncière ;
- de préparer les textes à caractère législatif et réglementaire en matière d'impôt à destination du législateur et de l'autorité réglementaire, et d'édicter les instructions en application de ces textes de portée générale ;
- de recouvrer les recettes fiscales et parafiscales autres que celles de porte ;
- d'administrer la publicité foncière ;
- d'assurer les contrôles fiscaux ;
- de produire les statistiques fiscales et toutes autres statistiques relevant de son domaine de compétence.

Ces missions sont réalisées à travers les actions régulières suivantes :

- l'assiette de l'impôt ;
- le contrôle de l'impôt ;
- le recouvrement de l'impôt ;
- les activités foncières et domaniales ;
- l'élaboration de la législation fiscale.

La DGI est placée sous l'autorité d'un Directeur général, assisté d'un Directeur général adjoint. L'arrêté n°2015-000387/MEF/SG/DGI du 23/11/2015 portant attributions, organisation et fonctionnement de la DGI l'organise ainsi qu'il suit :

- La Direction générale comprenant :
  - Le Directeur général ;
  - Le Directeur général adjoint ;
  - Le secrétariat du directeur général ;
  - Le secrétariat du directeur général adjoint ;
  - La cellule d'appui technique.
- Les structures d'appui comprenant :
  - L'inspection technique des impôts ;
  - Le service des ressources humaines ;
  - Le service financier et du matériel ;
  - Le service de la communication et des relations publiques ;
  - Le service des archives et de la documentation ;
  - Le service de gestion de la facture normalisée ;
  - Le service de la stratégie et du suivi des réformes.
- Les structures centrales constituées de :
  - La direction des services fiscaux ;
  - La direction du contrôle fiscal ;
  - La direction des enquêtes et des recherches fiscales ;
  - La direction de la législation et du contentieux ;
  - La direction des affaires domaniales et foncières ;
  - La direction du cadastre ;
  - La direction de l'informatique.
- Les structures extérieures comprenant :
  - La direction des grandes entreprises ;
  - La direction des moyennes entreprises du centre ;
  - La direction des moyennes entreprises des hauts-bassins ;
  - La direction du guichet unique du foncier de Ouagadougou ;
  - La direction du guichet unique du foncier de Bobo-Dioulasso.



- Les structures déconcentrées composées :
  - Des directions régionales des impôts elles même constituées de services du siège, de directions provinciales des impôts et de directions des centres des impôts.

De quelle manière avons-nous procédé pour mener à bien cette étude ?

## **B) Matériels et méthodes**

### **1- Matériels**

Afin de mener à bien cette étude, nous avons eu recours à différents supports papiers et numériques, à des rapports d'étude et à des documents didactiques ; Nous avons aussi utilisé l'outil internet en vue d'effectuer des recherches et étayer notre travail.

Quelles sont les méthodes utilisées ?

### **2- Méthodes**

L'étude que nous menons est une étude qualitative à portée analytique. Cette étude circonscrite à l'ensemble de la DGI ne fera donc pas l'objet d'échantillonnage. Comme méthodes, nous avons privilégié l'observation directe du milieu d'étude qui est aussi notre milieu de travail ; nous avons aussi eu des entretiens avec des personnes ressources, des collègues et nous nous sommes basés sur l'existant et les pratiques qui prévalent au sein de la DGI, sur l'exploitation des différents documents papiers et rapports édités concernant la DGI, mais également de divers documents et supports de cours traitant du management et du management public.

Les objectifs et hypothèses de notre étude ayant étant déclinés en plus de la présentation du cadre de notre étude et des matériels et méthodes utilisés, il convient maintenant d'exposer les résultats auxquels nous sommes parvenus.

## IV- RESULTATS

---

Il s'agit d'exposer dans cette partie, les résultats de l'étude que nous avons menée, ce qui revient à faire l'analyse stratégique de la DGI.

### CHAPITRE 1 : ANALYSE STRATEGIQUE DE LA DGI

Dans ce chapitre, il s'agira d'appliquer au cas particulier de la DGI, certains outils de base de l'analyse stratégique et partant du management.

La stratégie dans une organisation est un énoncé clair qui définit, compte tenu des fins visées, la façon et les moyens choisis pour adapter pro - activement l'organisation à son contexte externe. Autrement dit c'est l'ensemble des décisions ou réponses qui témoignent de l'adaptation de l'organisation à la mouvance de l'environnement durant une période donnée<sup>10</sup>. Ainsi, l'analyse stratégique pourrait se définir comme un processus de réflexion qui à travers l'étude de l'environnement et notamment de la concurrence, de la position concurrentielle d'une entreprise à travers son portefeuille stratégique, permet d'identifier les itinéraires qui autorisent une entreprise à passer de la position concurrentielle prévisible à terme à la position voulue par ses dirigeants<sup>11</sup>.

De nos jours, il est donc important de mener une analyse stratégique aussi bien dans le secteur privé que public eu égard aux nombreuses menaces et difficultés qui pourraient entraver la bonne marche de ces secteurs.

De ce fait, parmi la panoplie d'outils d'analyse stratégique existants, nous avons choisi d'utiliser l'outil SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) afin de faire le diagnostic stratégique de la DGI dans une première partie. Dans la seconde, nous allons conjuguer cet outil à l'outil " champ de force " afin de montrer que ces éléments d'analyse stratégique pourraient contribuer à accroître les recettes fiscales au sein de la DGI.

---

<sup>10</sup> Coulibaly, Ber- Zan, cours sur les " outils de l'analyse stratégique de l'organisation ", 2ie, 2013, page 03.

<sup>11</sup> Garibaldi, Gérard, "Analyse stratégique " 3<sup>ème</sup> édition, Editions d'organisation, 2007, page 17.

## **I- DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE LA DGI**

Le diagnostic stratégique est une démarche à l'initiative d'une entreprise privée ou publique, visant à recenser toutes les ressources dont elle dispose (le plus souvent à moyen ou long terme). Préalable à tout processus de décision, il doit permettre à l'entreprise de se connaître, de savoir ce qu'elle veut et peut faire au regard de ses ressources et avantages concurrentiels<sup>12</sup>.

Toute entreprise privée ou publique qui acquiert un certain poids doit réaliser un diagnostic stratégique de son activité.

Que renferme le concept de diagnostic stratégique ? Quelles sont ses composantes ? Quel diagnostic stratégique peut être fait au sujet de la DGI ?

### **A) Définitions et composantes**

#### **1- Définitions**

Le diagnostic stratégique est une démarche mise en œuvre par une organisation publique ou privée, à but lucratif ou non, afin de recenser et évaluer toutes les ressources et compétences dont elle dispose, ainsi que les contraintes environnementales auxquelles elle se trouve exposée, tout cela afin de mettre en œuvre sa stratégie de la manière la plus efficiente possible en fonction des finalités de l'organisation et en tenant compte de son métier et de sa mission<sup>13</sup>. Il permet donc à une organisation, une entreprise, un service...d'identifier ses atouts et ses faiblesses (diagnostic interne) puis d'analyser les opportunités et les menaces de son environnement (diagnostic externe) afin de l'aider à mieux définir sa stratégie de développement.

Par ailleurs on parle de "stratégie", en se référant initialement au domaine militaire ; Par la suite on l'a définie entre autres comme étant l'ensemble des décisions ou réponses qui témoignent de l'adaptation de l'organisation à la mouvance de l'environnement durant une période donnée. Ainsi, le but de l'analyse (qui peut se mener aussi bien dans le secteur privé que public) est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les

---

<sup>12</sup> Meier, Olivier, Diagnostic stratégique : " Evaluer la compétitivité de l'entreprise " Ed. 4, Dunod, 2015, page 33.

<sup>13</sup> Cavagnol, André, " Mémento LMD - Management stratégique des organisations ", Gualino, 2013, page 120.

potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces. Il s'agit donc de déterminer les forces détenues par l'entreprise, de reconnaître les opportunités qui s'offrent à elle, de relever les faiblesses qui y subsistent et d'enrayer les menaces qui sauraient entraver son développement.

Après avoir défini le diagnostic stratégique, il convient d'en connaître les composantes.

## **2- Composantes**

Le diagnostic stratégique de l'entreprise comprend le diagnostic stratégique interne (forces et faiblesses) et le diagnostic stratégique externe (opportunités et menaces).

L'analyse reposant sur la découverte des forces/faiblesses et des menaces/opportunités, porte le nom d'analyse SWOT.

La matrice SWOT, acronyme anglophone de Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats, ou FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) en français, permet d'obtenir une vision synthétique d'une situation en présentant les forces et les faiblesses de l'entreprise ainsi que les opportunités et les menaces potentielles. L'intérêt de la matrice SWOT est qu'il permet de rassembler et de croiser les analyses interne et externe avec les environnements micro et macro de l'entreprise.

- **Le diagnostic stratégique interne**

Il vise à définir le potentiel stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire les forces, les atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour définir ses orientations stratégiques. Le diagnostic interne doit permettre de mettre en évidence le savoir-faire de l'entreprise, son métier, ses compétences. Mais l'entreprise n'est pas faite que de forces, elle compte également des faiblesses, des caractéristiques sur lesquelles elle ne peut pas compter pour définir ses stratégies. Le diagnostic interne vise donc à définir les capacités et les aptitudes stratégiques de l'entreprise. L'objectif du diagnostic interne est la mise en évidence des forces et faiblesses de l'entreprise qui lui permettront de choisir les stratégies les mieux adaptées à ses ressources et à son potentiel<sup>14</sup>.

Cette phase du diagnostic stratégique est essentielle parce qu'elle va déterminer les ressources que l'organisation devra exploiter pour atteindre ses objectifs.

---

<sup>14</sup> Helfer Jean-Pierre, " Management stratégique ", Vuibert, 2013, page 125.

Les forces peuvent être définies comme étant les aspects positifs internes que contrôle l'organisation et sur lesquels elle peut se fonder et les faiblesses, les aspects négatifs internes qui sont également contrôlés par l'organisation, et qui sont passibles d'améliorations. Le diagnostic stratégique interne consiste à analyser les différentes ressources de l'organisation et à déterminer s'il s'agit d'atouts ou de faiblesses pour elle. Les ressources dont il s'agit sont essentiellement :

- les ressources humaines ;
- les ressources financières ;
- les ressources matérielles et immatérielles ;
- et les ressources organisationnelles.

Parallèlement au diagnostic stratégique interne, il existe aussi le diagnostic stratégique externe.

- **Le diagnostic stratégique externe**

Il a pour objectif de déceler, dans la situation actuelle et dans les évolutions des environnements de l'entreprise, les perspectives susceptibles de lui être favorables et défavorables. En effet, les environnements de l'entreprise recèlent à la fois d'opportunités, de chances de développement et de menaces qui peuvent remettre en cause les stratégies actuelles<sup>15</sup>.

L'objectif du diagnostic externe est d'analyser l'attractivité actuelle mais aussi potentielle d'un secteur. Il s'agit de déterminer d'une part les opportunités, les chances à saisir, des possibilités extérieures positives, dont on peut éventuellement tirer parti, dans le contexte des forces et des faiblesses actuelles. D'autre part, il s'agit d'identifier les menaces, les problèmes, obstacles ou limitations extérieures, qui peuvent empêcher ou limiter le développement du pays ou d'un secteur, de comprendre les enjeux auxquels sont confrontées les entreprises.

On distingue parmi les éléments de l'environnement de l'organisation, le microenvironnement, c'est à dire tous ceux qui sont proches de l'organisation et des acteurs qui sont en contact direct avec elle (concurrents, consommateurs, clients, banques, Etat, syndicats, associations...) et le macroenvironnement comprenant les éléments de l'environnement au sens large qui affectent l'ensemble des organisations (facteurs politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques, juridiques...).

---

<sup>15</sup> Helfer, Jean-Pierre, " Management stratégique ", Vuibert, 2013, page 88.

L'analyse SWOT peut se représenter par le tableau 01 selon la matrice suivante :

**Tableau 01** : Matrice SWOT

	<b>ATOUS (POSITIF)</b>	<b>HANDICAPS (NEGATIF)</b>
<b>INTERNE</b>	<b>Forces S Strengths</b>	<b>Faiblesses W Weaknesses</b>
<b>EXTERNE</b>	<b>Opportunités O Opportunities</b>	<b>Menaces T Threats</b>

Source : auteur

Munis de ces connaissances théoriques, on pourrait se demander maintenant quel diagnostic stratégique faire de la DGI ?

### **B) Analyse SWOT appliquée à la DGI**

Appliquer une analyse SWOT au cas de la DGI, revient à en faire son diagnostic stratégique. Il s'agit d'une démarche à l'initiative d'une entreprise privée ou publique, visant à recenser toutes les ressources dont elle dispose (le plus souvent à moyen ou long terme). Le terme "diagnostic" reflète la situation réelle d'une entreprise à un moment clé, au sein de son environnement, donc en prenant en considération tous les facteurs inhérents à son activité.

Faire le diagnostic stratégique de la DGI consistera donc à comprendre l'impact stratégique de son environnement interne et externe, à en évaluer sa capacité stratégique et à identifier les attentes et influences de ses parties prenantes<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Coulibaly, Ber-Zan, cours sur le " déploiement de la stratégie ", 2ie, 2013, page 14.

## **1- Impact stratégique de l'environnement**

La DGI évolue dans un contexte national en perpétuel changement. En effet, des facteurs économiques, politiques et socio-culturels sont à la base de ces changements. Pour une meilleure compréhension des changements évoqués, il convient d'analyser les événements passés qui, peuvent contribuer à parvenir à l'évolution future souhaitée.

- **Analyse des événements**

Depuis l'avènement des Programmes d'Ajustements Structurels (PAS) en 1991, l'économie du Burkina Faso s'est caractérisée par une libéralisation des échanges et une privatisation de certaines sociétés étatiques. Il s'en est suivi de nombreuses réformes qui ont abouti à des résultats bien que subsistent toujours quelques insuffisances. Pour résorber ces insuffisances, le Burkina Faso a souscrit aux Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) dont la principale directive était la mise en place de stratégie de lutte contre la pauvreté. Ainsi dans les années 2000, le gouvernement burkinabé s'est lancé dans l'élaboration du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) qui fût révisé en 2003. Le bilan de la mise en œuvre du CSLP a montré que la croissance économique n'a pas été suffisamment forte pour induire une réduction significative de la pauvreté. Une telle situation a conduit le Gouvernement à formuler en 2010 une nouvelle stratégie dénommée " Stratégie de Croissance Accélérée et de Développement Durable " (SCADD). Celle-ci a connu des mutations et vient de donner naissance au Plan National de Développement Economique et Social (PNDES) En d'autres termes, l'on est parti du postulat selon lequel le Burkina Faso reste pauvre, raison pour laquelle il faut mobiliser l'ensemble des ressources disponibles possibles afin d'arpenter les sentiers du développement et réduire considérablement la pauvreté. Ce rôle est dévolu à la DGI ainsi qu'à d'autres directions et structures nationales.

Le choix de cette nouvelle approche stratégique de développement (PNDES) a été dicté par la volonté du gouvernement de consolider les importants acquis enregistrés, ces dix (10) dernières années, dans les domaines politique, économique et social.

En effet, au niveau politique, les mesures se sont succédées pour consolider la démocratie et renforcer la construction de l'Etat de droit. Elles ont concerné les aspects de la consolidation de l'activité des partis politiques, de la liberté d'expression et d'opinion, de la paix et de la stabilité sociale, la dynamisation du travail parlementaire, la promotion de la presse, du genre, du dialogue social, du tissu associatif, de la décentralisation et de la réforme du système judiciaire.

Au plan économique, la décennie écoulée s'est caractérisée par la poursuite de la mise en œuvre des réformes structurelles pour accroître la performance de l'économie du pays. Ainsi, le Burkina Faso a enregistré des résultats remarquables en matière de croissance et fourni des efforts importants pour améliorer les atouts compétitifs de son économie.

Dans le domaine social, le Burkina Faso a enregistré des avancées en matière de développement humain. Les efforts du gouvernement, à travers la mise en œuvre du CSLP, se sont traduits par des progrès significatifs en matière de desserte en eau potable, de lutte contre le VIH, le SIDA et les IST, de couverture sanitaire et de scolarisation, notamment des jeunes filles.

Malgré ces nombreux acquis, l'économie demeure encore fragile et vulnérable aux aléas climatiques (pluviométrie...), aux chocs exogènes (dépréciation du dollar, volatilité des cours des matières premières (coton, or, pétrole), détérioration des termes de l'échange, crise financière, ...) et aux contraintes naturelles (enclavement).

Plus récemment, depuis quelques années, le Burkina Faso est en proie à de nombreux soubresauts tant sur les plans politiques, économiques que sociaux ; cela a conduit à une insurrection populaire qui a entraîné en octobre 2014, la chute du régime en place et donné naissance à un " conseil de transition " chargé des pouvoirs exécutif, législatif et judiciaire qui laissa place après la tenue des élections de décembre 2015 au nouveau gouvernement post-transitionnel; ce branle-bas national a occasionné une instabilité dans tous les secteurs d'activité, entraînant ainsi un ralentissement de l'activité économique, compliquant ainsi les tâches dévolues à certains services, notamment la DGI, en terme de mobilisation de recettes. L'un des défis de la DGI est de contribuer à recouvrer au mieux les recettes fiscales ; à cet effet, des lendemains meilleurs sont augurés.

- **Evolution future prônée**

L'objectif principal recherché, est de réduire la pauvreté et booster la croissance, ce qui passe par la conjugaison des efforts de toutes les structures nationales privées et publiques dont la DGI. En effet, la SCADD vise l'accélération de la croissance, la promotion d'un développement durable, et surtout l'édification d'une société moderne et solidaire. Il s'agit donc de la mettre en œuvre en mobilisant et en recouvrant de façon optimale et efficiente les ressources propres de l'Etat, la DGI en étant la première régie pourvoyeuse (47.48% en 2015 selon le Tableau des Opérations Financières de l'Etat).



## 2- Capacité stratégique de la DGI

Déterminer la capacité stratégique d'une entreprise ou d'un service public, consiste à en distinguer les ressources et les compétences. Il s'agit là de relever ses forces et faiblesses et partant de trouver là où elle peut avoir des avantages comparatifs par rapport aux autres entreprises ou organisations œuvrant dans le même domaine.

Cependant, bien que la DGI soit la seule régie en charge de la fiscalité intérieure, domaniale et foncière, il n'en demeure pas moins impossible d'en déterminer sa capacité stratégique.

Le tableau 02 répertorie les principales forces et faiblesses de la DGI.

**Tableau 02** : Capacité stratégique de la DGI

<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
-Rigueur dans la gestion des finances publiques	-Fraude fiscale
-Climat favorable aux affaires : environnement fiscal sain	-Incivisme fiscal
-Mesures gouvernementales favorables aux investissements	-Très faible informatisation
-Approfondissement de la décentralisation : par une occupation progressive de l'ensemble du territoire	-Méconnaissance des textes
	-Insuffisance de moyens (humains, financiers, matériels, organisationnels...)
	-Insuffisance de communication interne
	-Manque de pertinence de certains impôts
	-Procédures de recouvrement complexes

Source : auteur

Cette capacité stratégique mise en branle, il convient d'identifier les attentes et les influences des parties prenantes.

## 3- Attentes et influences des parties prenantes

On entend par parties prenantes l'ensemble des acteurs, internes ou externes et des partenaires économiques et sociaux d'une entreprise, ou d'une organisation ; en d'autres termes, il s'agit de tous les acteurs, de toutes les personnes qui influencent et qui ont un intérêt quelconque dans la vie de l'entreprise ou de l'organisation. Ainsi, les attentes des différentes parties prenantes influencent la mission de l'organisation et déterminent quelles sont les stratégies envisageables.

Concernant la DGI, les différentes parties prenantes peuvent être ainsi identifiées : les agents de la DGI, les contribuables et investisseurs, le gouvernement, la population, les partenaires techniques et financiers.

Leurs attentes portent sur un ensemble de points qu'ils peuvent d'ailleurs influencer :

- La simplification des procédures ;
- La qualité des prestations ;
- La lutte contre la fraude et l'incivisme fiscal ;
- La sensibilisation et la formation ;
- L'accroissement du contrôle ;
- L'amélioration du climat des affaires.

#### **4- Matrice SWOT de la DGI**

De l'exploitation de ces divers éléments, la matrice SWOT suivante de la DGI peut être établie à travers le tableau 03 :

**Tableau 03** : Matrice SWOT de la DGI

	<b>ATOUTS</b>	<b>HANDICAPS</b>
<b>INTERNE</b>	<p><b>FORCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesures gouvernementales favorables aux affaires</li> <li>• Amélioration du climat des affaires et incitation à l'investissement</li> <li>• Rigueur dans la gestion des finances publiques</li> <li>• Déconcentration continue des services</li> <li>• Lutte contre la corruption</li> <li>• Sensibilisation des différents acteurs</li> </ul>	<p><b>FAIBLESSES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fraude et évasion fiscales</li> <li>- Incivisme fiscal</li> <li>- Lourdeur et complexité des procédures et des textes</li> <li>- Méconnaissance des textes par les contribuables, le public</li> <li>- Mauvaise vulgarisation des textes fiscaux</li> <li>- Faible niveau d'instruction</li> <li>- Insuffisance de motivation des agents</li> <li>- Insuffisance de moyens financiers, matériels et humains pour le recouvrement</li> <li>- Informatisation embryonnaire et site web non mis à jour</li> <li>- Mauvaise communication interne et externe</li> </ul>
<b>EXTERNE</b>	<p><b>OPPORTUNITES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situation politico-administrative et juridique par la ratification de certains accords, conventions...</li> <li>• Assainissement du milieu des affaires</li> <li>• Amélioration du recouvrement</li> <li>• Amélioration de la qualité des prestations offertes aux usagers</li> <li>• Utilisation des mass-médias pour la sensibilisation</li> <li>• Prospection des secteurs d'activité en vogue afin de les fiscaliser (mines...)</li> </ul>	<p><b>MENACES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Environnement socio-politique sensible</li> <li>• Pléthore de cadres de catégories A entraînant une structure des ressources humaines en entonnoir et non en pyramide</li> <li>• Non respect du plan de carrière</li> <li>• Manque de débouchés</li> <li>• Inadéquation des connaissances technologiques des agents</li> <li>• Absence de réseau informatique fiable et fonctionnel sur toute l'étendue du territoire</li> </ul>

Source : auteur

En plus de l'application de l'analyse SWOT au cas de la DGI, quel autre outil d'analyse stratégique pourrait-on utiliser afin de contribuer à booster les recettes fiscales au sein de la DGI ?

## II- UTILISATION DE L'OUTIL " CHAMP DE FORCE "

### A) Définitions et principes

Cette méthode est développée par le socio-psychologue américain Kurt Lewin ; Elle se présente comme un texte programmé, une série d'étapes distinctes, comportant chacune une idée, une question ou une instruction complète et distincte. Elle sert non seulement à préparer des plans d'actions, mais aussi à résoudre des problèmes complexes<sup>17</sup>.

Partant du constat selon lequel dans toute situation il existerait un équilibre maintenu par des forces opposées, Kurt Lewin appliqua ce principe à la gestion des entreprises ; c'est ainsi que l'équilibre des forces " pour " et des forces " contre " représente le statut quo pour lui et lorsque cet équilibre est bouleversé, il y a inéluctablement un changement.

L'analyse des champs de force permet de s'appuyer sur les forces positives et d'éluder les forces négatives pour faciliter la mise en œuvre des changements.

Lewin surnomma les facteurs en faveur du changement, forces d'entraînement ou forces positives et ceux contre le changement, forces de résistance ou forces négatives.

Le principe de cette analyse repose sur les neuf (09) étapes suivantes :

**Etape 01** : Partir de la situation existante et inscrire l'objectif visé qui correspondrait au changement que l'on voudrait apporter au sein de l'entreprise.

Cette situation existante peut être analysée en termes de forces d'entraînement et de résistance (par l'analyse SWOT par exemple) à la modification de la situation actuelle.

**Etape 02** : Faire un brainstorming de toutes les forces qui peuvent concerner l'objectif sus-cité en évitant de les critiquer ou censurer et sans faire le distinguo entre forces positives et négatives.

**Etape 03** : Classer ces forces selon qu'elles soient positives ou négatives.

**Etape 04** : Souligner les forces (positives et négatives) les plus importantes qui semblent pouvoir être influencées de façon significative.

---

<sup>17</sup> Coulibaly, Ber-Zan, Cours sur la " conduite du changement et gestion des risques ", 2ie, 2013, page 13.

**Etape 05 :** Cette analyse faite, il existe deux (02) façons de mettre en œuvre le changement : renforcer les forces d'entraînement ou affaiblir les forces de résistance. Et pour qu'une situation progresse dans la direction de l'objectif visé, il faut changer l'équilibre qui existe entre les forces positives et les forces négatives. D'une part, l'on pourrait éliminer ou réduire les forces négatives par des actions spécifiques.

Considérer donc chaque force négative soulignée et énumérer le plus d'actions possibles qui sauraient contribuer à réduire l'influence de cette force voire à l'éradiquer. D'autre part, qu'un changement se produise dans le sens de l'objectif désiré, on peut aussi changer l'équilibre en renforçant les forces positives par des actions spécifiques.

**Etape 06 :** Considérer maintenant chaque force positive soulignée et énumérer le plus d'actions possibles pour renforcer chacune d'entre elles.

Relire les listes d'actions possibles et souligner les actions qui paraissent les plus adéquates.

**Etape 07 :** Dresser la liste des actions soulignées. Ensuite, pour chacune d'elles, énumérer toutes les ressources nécessaires : humaines, techniques, matérielles et budgétaires.

**Etape 08 :** Il s'agit maintenant d'organiser les actions retenues dans un plan intégré. Eliminer les éléments qui ne semblent pas s'ajouter au plan d'ensemble, ajouter tout autre mode d'action ou toute autre ressource qui paraît nécessaire. Etablir ensuite le calendrier de la réalisation du plan d'actions.

**Etape 09 :** La phase finale consiste dans l'élaboration des contrôles qui permettront d'évaluer l'efficacité du plan d'actions tel que mis en œuvre.

Cette méthode d'analyse développée par Lewin peut-elle s'adapter à la DGI ?

## **B) La méthode du " champ de force " appliquée à la DGI**

Le changement que nous prônons au sein de la DGI, vise la perception des recettes fiscales dans le but de permettre un accroissement desdites recettes.

Dans les lignes suivantes, nous nous proposons d'utiliser l'outil " champ de force " pour le réussir.

Cet outil peut être synthétisé en neuf (09) étapes :

**Etape 01 : Choix de l'objectif visé :**

Il s'agira d'accroître le recouvrement des recettes fiscales.

**Etape 02 : Listing des forces d'entraînement poussant au changement et des forces de résistance nuisant au changement :**

- Mesures gouvernementales favorables aux affaires ;
- Sensibilisation des différents acteurs ;
- Rigueur dans la gestion des finances publiques ;
- Amélioration du climat des affaires et incitation à l'investissement ;
- Déconcentration continue des services ;
- Lutte contre la corruption ;
- Fraude et évasion fiscales ;
- Incivisme fiscal ;
- Lourdeur et complexité des procédures et des textes ;
- Méconnaissance des textes par les contribuables, le public ;
- Mauvaise vulgarisation des textes fiscaux ;
- Faible niveau d'instruction ;
- Insuffisance de motivation des agents ;
- Insuffisance de moyens financiers, matériels et humains pour le recouvrement ;
- Informatisation embryonnaire et site web non mis à jour ;
- Mauvaise communication interne et externe ;

**Etape 03 : Enumération des forces positives et négatives :**

**Tableau 04** : Enumération des forces positives et négatives dans le cadre de l'analyse SWOT de la DGI.

<b>FORCES MOTRICES (POSITIVES)</b>	<b>FORCES RESTRICTIVES (NEGATIVES)</b>
- Mesures gouvernementales favorables aux affaires	- Incivisme fiscal
- Sensibilisation des différents acteurs	- Lourdeur et complexité des procédures et des textes
- Rigueur dans la gestion des finances publiques	- Méconnaissance des textes par les contribuables, le public
- Amélioration du climat des affaires et incitation à l'investissement	- Mauvaise vulgarisation des textes fiscaux
- Déconcentration continue des services	- Faible niveau d'instruction
- Lutte contre la corruption	- Insuffisance de motivation des agents
	- Insuffisance de moyens financiers, matériels et humains pour le recouvrement
	- Informatisation embryonnaire
	- Mauvaise communication interne et externe

Source : auteur

**Etape 04 : Soulignement des forces les plus importantes (positives et négatives) qui revêtent une importance particulière :**

**Tableau 05 :** Enumération des forces les plus importantes dans le cadre de l'analyse SWOT de la DGI.

<b>FORCES MOTRICES (POSITIVES) LES PLUS IMPORTANTES</b>	<b>FORCES RESTRICTIVES (NEGATIVES) LES PLUS IMPORTANTES</b>
- Mesures gouvernementales favorables aux affaires	- Incivisme fiscal
- Sensibilisation des différents acteurs	- Insuffisance de motivation des agents
- Rigueur dans la gestion des finances publiques	- Informatisation embryonnaire
	- Mauvaise communication interne et externe

Source : auteur

**Etape 05 : Considération de chaque force négative et énumération d'actions en vue de la diminution de l'influence de cette force, voire de son élimination :**

**Tableau 06 :** Considération des forces négatives et énumération d'actions en vue de la diminution de l'influence de ces forces dans le cadre de l'analyse SWOT de la DGI.

<b>FORCES NEGATIVES</b>	<b>ACTIONS POSSIBLES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incivisme fiscal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus de dialogue avec les contribuables</li> <li>• Plus de communication sur le travail de la DGI</li> <li>• Sanction de ceux qui s'adonnent à l'incivisme fiscal</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuffisance de motivation des agents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus d'ouvertures, de débouchés dans la carrière</li> <li>• Suivi du plan de carrière</li> <li>• Primes de rendement pour les agents</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatisation embryonnaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatiser et mettre en réseau l'ensemble des services fiscaux</li> <li>• Avoir une bonne couverture réseau pour l'utilisation du SINTAX (Système intégré de taxation) sur tout le territoire</li> <li>• Mettre permanemment à jour le site web de la DGI et favoriser la télé-déclaration</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mauvaise communication interne et externe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en œuvre le plan de communication existant ;</li> <li>• Mettre en place un intranet par la couverture réseau</li> <li>• Mettre permanemment à jour le site web de la DGI et favoriser la télé-déclaration</li> </ul>

Source : auteur

**Etape 06 : Considération de chaque force positive et énumération d'actions en vue de son renforcement :**

**Tableau 07 :** Considération des forces positives et énumération d'actions en vue de leur renforcement dans le cadre de l'analyse SWOT de la DGI.

FORCES POSITIVES	ACTIONS POSSIBLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesures gouvernementales favorables aux affaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prises de mesures et réformes gouvernementales et communautaires</li> <li>Exonérations partielles</li> <li>Elargissement de l'assiette fiscale</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilisation des différents acteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spots publicitaires dans les médias</li> <li>Journées portes ouvertes</li> <li>Animations théâtrales et populaires</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rigueur dans la gestion des finances publiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer le dispositif de contrôle des déclarations et des contribuables</li> <li>Informatisation et utilisation de logiciels adaptés</li> <li>Formation du personnel</li> <li>Transparence dans la gestion des finances publiques</li> </ul>

Source : auteur

**Etape 07 : Dressing de la liste des actions les plus pertinentes et énumération des ressources :**

**Tableau 08 :** Listing des actions les plus pertinentes et énumération des ressources dans le cadre de l'analyse SWOT de la DGI.

ACTIONS	TYPE DE RESSOURCES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Prises de mesures et réformes gouvernementales et communautaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Techniques et budgétaires</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elargissement de l'assiette fiscale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financières et techniques</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer le dispositif de contrôle des déclarations et des contribuables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Techniques</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Informatisation et utilisation de logiciels adaptés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matérielles, techniques et financières</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formation du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matérielles, techniques et humaines</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Meilleure communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matérielles, techniques et humaines</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sanction de ceux qui s'adonnent à l'incivisme fiscal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Humaines, matérielles</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Primes de rendement pour les agents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financières</li> </ul>

Source : auteur



### **Etape 08 : Organisation des actions et établissement de calendrier :**

Certaines actions sont prioritaires par rapport à d'autres et pour plus de pertinence, certaines mériteraient d'être réalisées avant d'autres. D'où nous proposons l'ordre suivant dans la réalisation de ces actions :

- 1- Meilleure communication de la DGI ;
- 2- Prises de mesures et réformes gouvernementales et communautaires ;
- 3- Elargissement de l'assiette fiscale ;
- 4- Informatisation et utilisation de logiciels adaptés ;
- 5- Formation du personnel ;
- 6- Renforcement du dispositif de contrôle des déclarations et des contribuables ;
- 7- Sanction de ceux qui s'adonnent à l'incivisme fiscal ;
- 8- Primes de rendement pour les agents ;

### **Etape 09 : Elaboration de contrôles afin d'évaluer l'efficacité du plan d'actions :**

L'élaboration du contrôle de ces actions saurait se faire par le biais d'indicateurs qui permettent de vérifier l'ampleur et la pertinence de celles-ci.

**Tableau 09 :** Indicateurs permettant de vérifier l'efficacité du plan d'actions dans le cadre de l'analyse SWOT de la DGI.

<b>ACTIONS</b>	<b>INDICATEURS</b>
- Meilleure communication de la DGI	- Taux de passage dans les médias - Nombre de spots publicitaires diffusés par médias - Site web mis à jour - Sensibilisation des contribuables sur le terrain (nombre de sortie)
- Prises de mesures et réformes gouvernementales et communautaires	- Nombre de mesures incitatives prises et d'accords ratifiés - Incidence de ces mesures et accords
- Elargissement de l'assiette fiscale	- Nombre de nouveaux contribuables
- Informatisation et utilisation de logiciels adaptés	- Taux d'informatisation du territoire
- Formation du personnel	- Nombre de nouvelles formations effectuées
- Renforcer le dispositif de contrôle des déclarations et des contribuables	- Taux d'accroissement des contrôles effectués
- Sanction de ceux qui s'adonnent à l'incivisme fiscal	- Taux de contribuables sanctionnés
- Primes de rendement pour les agents	- Montant des primes allouées

Source : auteur

Les résultats ci-dessus exprimés auxquels nous sommes parvenus méritent d'être analysés et rapprochés de la situation actuelle qui prévaut au sein de la DGI.

## **V- ANALYSE**

---

Faire une analyse des résultats auxquels nous sommes parvenus permettra de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses de travail.

### **CHAPITRE 1 : VERIFICATION DES HYPOTHESES DE L'ETUDE**

Cette vérification consiste en fait à analyser les résultats issus de notre étude. A cet effet, il sera fait un rappel de l'objectif visé par notre travail et de ses hypothèses, ensuite le rappel des résultats de notre étude. Cela nous permettra alors de comparer nos résultats à ceux déjà obtenus par d'autres auteurs sur la même question.

#### **I- RAPPELS**

Avant toute analyse, il conviendrait de rappeler l'objectif de notre travail, les hypothèses de départ ainsi que les résultats auxquels nous sommes parvenus.

##### **A) Objectifs de l'étude et hypothèses de recherche**

Notre travail consistait à démontrer essentiellement que l'application d'un bon système de management au sein de la DGI conduit à l'amélioration du recouvrement de ses recettes fiscales.

En effet, partant de notre postulat de départ selon lequel, le management saurait contribuer à l'accroissement des recettes fiscales de la DGI, nous avons émis trois (03) hypothèses de recherche selon lesquelles :

H1 : L'état des lieux de la pratique du management au sein de la DGI devrait permettre d'en faire son diagnostic stratégique ;

H2 : Les outils classiques du management peuvent être transposés au cas de la DGI ;

H3 : Le management saurait contribuer à l'accroissement des recettes fiscales au Burkina Faso.

Ces hypothèses ont constitué l'ossature de notre travail et nous ont permis d'aboutir aux résultats suivants :

## **B) Résultats de l'étude**

Nous avons montré que les outils classiques de management qui étaient mis à la disposition des entreprises privées (cadre stratégique, cadre logique, SWOT, direction par objectifs, tableaux de bords, méthodes des champs de force...) pour leur permettre de prendre leurs décisions et d'être plus efficaces, peuvent aussi être adaptés au cas des administrations publiques. C'est ainsi qu'après avoir fait le diagnostic stratégique de la DGI, nous avons pu analyser les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de la DGI par le biais de la méthode SWOT, avant d'exploiter ceux-ci pour atteindre notre but ultime qui est l'accroissement du recouvrement des recettes fiscales, chose à laquelle nous pouvons parvenir grâce à l'utilisation de l'outil " champ de force ".

Ces rappels effectués, il devient plus aisé de comparer nos résultats à ceux obtenus par d'autres auteurs, avant de les analyser.

## **II- COMPARAISON AVEC D'AUTRES ETUDES, ANALYSE DES RESULTATS**

Bien que peu d'études aient été faites sur le sujet au Burkina Faso en notre connaissance, il existe néanmoins quelques écrits, notamment des rapports et autres documents élaborés par la DGI et/ou des cabinets privés pour son compte.

### **A) Comparaison de nos résultats avec le plan stratégique 2007-2015 de la DGI**

Afin d'apporter une contribution significative à la réalisation des OMD, le plan stratégique de la DGI 2007 - 2015 poursuivait la modernisation des services fiscaux déjà amorcée à partir d'un état des lieux et d'un diagnostic approfondi des forces et des faiblesses tant humain, matériel, qu'organisationnel.

Ainsi, l'objectif global du plan stratégique de la DGI était d'établir une administration fiscale moderne et performante en phase avec les standards communautaires et internationaux.

A son objectif global, il fût associé trois (03) grandes orientations qui constituaient la feuille de route de ce plan :

- Orientation 1 : Accroître les recettes fiscales ;
- Orientation 2 : Améliorer l'image de la DGI grâce à la qualité du service rendu à l'utilisateur ;
- Orientation 3 : Améliorer les performances de la DGI par le renforcement des capacités.

Ce plan stratégique visait essentiellement la rupture avec les méthodes et les comportements qui handicapent sérieusement une administration de souveraineté qui doit être le support, voire le poumon de l'action publique nationale. Dans cette perspective, la réalisation des grands axes de développement retenus reposait sur une redynamisation des services, la rationalisation des méthodes et des outils de travail, la mobilisation des compétences, le développement des capacités professionnelles, techniques et managériales, dans toutes les fonctions et à tous les niveaux.

Le management du changement, le management des compétences et des connaissances orientés vers les résultats, tels sont les instruments primordiaux pour mener à bien cette mission de renouveau qui visait à faire de la DGI une administration financière pionnière dans sa capacité à se réformer et à s'adapter aux évolutions du monde qui l'entoure et aux aspirations des citoyens, comme de ses agents.

Au terme de la réalisation des programmes et des actions prévus dans le Plan Stratégique 2007 – 2015, la DGI entendait être reconnue comme une administration de référence au Burkina, et figurer parmi les administrations fiscales les plus performantes de l'UEMOA et de la CEDEAO. Malheureusement, de nos jours cette performance demeure toujours mitigée.

Ainsi, le Plan Stratégique 2007 - 2015 incarnait clairement la volonté de modernisation de la DGI afin de mieux exploiter le potentiel fiscal et reposait de ce fait sur une palette d'actions prioritaires.

A cet effet, la mise en œuvre du plan se basait sur un système de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) qui induisait périodiquement (mensuellement, trimestriellement, semestriellement et annuellement), l'analyse des écarts entre prévisions et réalisations pour mesurer l'efficacité et l'impact des actions.

Pour atteindre les objectifs retenus dans le plan stratégique, les programmes et actions identifiés nécessitaient la mobilisation de ressources financières importantes.

Au-delà des besoins de financement, la réalisation satisfaisante des programmes et actions est toute aussi tributaire de l'instauration d'un système de valeurs empreint de la culture "qualité " au niveau du personnel de la DGI.

L'atteinte de ces objectifs dépend à la fois de la qualité de la politique de management, de l'engagement de tout le personnel, de la cohérence des actions avec les orientations stratégiques retenues et des moyens mobilisés.

A partir des faiblesses relevées de la DGI, les résultats attendus par axe stratégique ont été décliné, ce qui a permis de développer le tableau 10 qui récapitule les insuffisances et le cadre logique de ce plan stratégique.

**Tableau 10** : Synthèse des insuffisances et cadre logique du plan stratégique.

DIAGNOSTIC	CADRE LOGIQUE
Axe 1	Une amélioration substantielle des ressources fiscales et du taux de pression fiscale
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sous performance du dispositif en matière de taux de pression fiscale (12% en 2006) inférieur à la norme communautaire qui est de 17% du PIB ;</li> <li>✓ Informatisation non achevée de la gestion des impôts ;</li> <li>✓ Potentiel de recettes non exploité (informel, secteur agricole, domaine et cadastre fiscal...);</li> <li>✓ Incivisme fiscal (évasion et fraude fiscales) ;</li> <li>✓ Insuffisance de la qualité de la gestion des contribuables (grandes, moyennes, petites entreprises) ;</li> <li>✓ Insuffisance de la qualité des opérations fiscales :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gestion des dossiers ;</li> <li>○ Contrôle et vérification ;</li> <li>○ Contentieux ;</li> <li>○ Connaissance des contribuables (recensement et immatriculation).</li> </ul> </li> <li>✓ Insuffisance de relance des contribuables défaillants ;</li> <li>✓ Manque de fermeté dans l'action du recouvrement ;</li> <li>✓ Inefficacité de la gestion des exonérations ;</li> <li>✓ Faiblesse de l'organisation des contrôles mixtes (brigade mixte DGI/DGD).</li> </ul>	<p>Atteindre le taux de pression fiscale à 17% dès 2011 et assurer une amélioration de la qualité et de la quantité des recettes fiscales grâce à un taux moyen de croissance de 10% de 2008 à 2015.</p>

Axe 2	Une amélioration de la qualité du service rendu à l'utilisateur
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Insuffisance de l'assistance aux contribuables : 70% des contribuables ne sont pas satisfaits des services rendus par la DGI ;</li> <li>✓ Absence d'objectifs de qualité de service et d'indicateurs de mesure des résultats ;</li> <li>✓ Insuffisance de l'accueil et de l'information des contribuables (accessibilité des services, déconcentration) ;</li> <li>✓ Imprévisibilité de la législation fiscale : absence d'un code général des impôts unifié intégrant l'ensemble des procédures en vigueur ;</li> <li>✓ Lourdeur des procédures et complexité des textes : insuffisance du dispositif de remboursement de crédit de TVA ;</li> <li>✓ Insuffisance de l'exercice des missions foncières (sécurisation, simplification des procédures et des coûts) : délivrance des titres de jouissance et de propriété (délai et coût) ;</li> <li>✓ Incivisme fiscal (évasion fiscale, fraude...) ;</li> <li>✓ Insuffisance de l'ouverture de la DGI vers l'extérieur ;</li> <li>✓ La faiblesse du dialogue sur la fiscalité</li> </ul>	<p>Devenir au terme de la mise en œuvre du plan (2007-2015), une administration de service de référence au Burkina, autour d'une organisation tournée vers les usagers et les investisseurs, s'appuyant sur les NTIC pour la simplification des relations avec les contribuables et porteuse d'une nouvelle culture de service fondée sur la démarche globale de qualité.</p>
Axe 3	Des capacités renforcées
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Faiblesse de la gestion prévisionnelle et des outils de programmation ;</li> <li>✓ Insuffisance au niveau de l'organisation (organigramme et analyse des postes) ;</li> <li>✓ Insuffisance des procédures (formalisation, application)</li> <li>✓ Insuffisance des moyens des services : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Humains (qualité et quantité) ;</li> <li>○ Organisationnels ;</li> <li>○ Matériels ;</li> <li>○ Financiers ;</li> <li>○ Insuffisance de l'informatisation.</li> </ul> </li> <li>✓ Insuffisance du système d'information et de pilotage (statistiques, indicateurs, ...) ;</li> <li>✓ Insuffisance dans les procédures de gestion des ressources humaines (gestion administrative, gestion des carrières, formation, motivation...) ;</li> <li>✓ Insuffisance de l'encadrement des services (supervision et inspection...) ;</li> <li>✓ Insuffisance de la communication interne et externe.</li> </ul>	<p>Les capacités institutionnelles de la DGI sont cohérentes avec l'ensemble de ses missions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lisibilité des objectifs ;</li> <li>✓ Adéquation des moyens ; <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Humains (qualité et quantité : recrutement, formation, management, motivation...)</li> <li>○ Matériels (qualité et quantité : logistique, infrastructures, ...)</li> <li>○ Financiers (budgets : investissement et fonctionnement).</li> </ul> </li> <li>✓ Adéquation de l'organisation de base : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Organigramme (définition des responsabilités et des missions) ;</li> <li>○ Description des tâches, des pouvoirs et des latitudes ;</li> <li>○ Fluidité de la communication interne.</li> </ul> </li> <li>✓ Pertinence des procédures (manuel des procédures pour toutes les fonctions, informatisation) ;</li> <li>✓ Fiabilité et pertinence du système d'information (indicateurs, tableau de bord, statistiques) ;</li> <li>✓ Effectivité et pertinence de la supervision hiérarchique (horizontale et verticale) ;</li> <li>✓ Efficacité de l'audit interne et de l'inspection (outils, méthodes, rapports et recommandations...).</li> </ul>

Source : Saba Marie Jeanne, " Le plan stratégique 2007-2015 de la DGI ", MEF, 2008, pages 20 et 21.

Ainsi la comparaison entre la synthèse des insuffisances et le cadre logique du plan stratégique et les résultats auxquels nous sommes parvenus dans notre étude, montre de très grandes similitudes.

En effet, le diagnostic des faiblesses relevées au sein de la DGI issu du plan stratégique 2007-2015 prend en compte l'essentiel des faiblesses dégagées lors du diagnostic stratégique de la DGI, de l'analyse SWOT et de l'utilisation de l'outil " champ de force ".

En sus, les différents axes stratégiques proposés par le plan stratégique sont également en phase avec nos résultats précédemment obtenus.

## B) Analyse des résultats

L'adoption du plan stratégique devrait contribuer à accroître les recettes fiscales au Burkina Faso et favoriser une convergence du taux de pression fiscale national vers le standard communautaire de convergence de la CEDEAO de 20% environ<sup>18</sup>.

Le tableau 11 récapitule les prévisions et les réalisations de recettes fiscales faites par la DGI, ainsi que les taux de réalisation, de croissance et de pression fiscale de 2005 à 2014.

**Tableau 11** : Récapitulatif des prévisions, réalisations, taux de réalisation et taux de croissance de la DGI et du taux de pression fiscale du Burkina Faso de 2005 à 2014.

Années	Prévisions (FCFA)	Réalisations (FCFA)	Taux de réalisation (%)	Taux de croissance (%)	Taux de pression fiscale (%)
2005	199 965 653 000	178 280 011 529	112,16		11,8
2006	226 750 165 341	186 892 992 699	121,33	4,83	12
2007	267 010 589 969	212 499 115 321	125,65	13,70	12,5
2008	281 597 802 000	226 761 289 318	124,18	6,71	11,9
2009	324 224 500 000	266 543 881 092	121,64	17,54	12,5
2010	344 075 288 764	313 556 977 985	109,73	17,64	12,7
2011	356 536 111 000	386 120 498 582	92,34	23,14	14,5
2012	433 836 187 000	464 729 759 348	93,35	20,36	16,2
2013	534 000 000 000	521 542 636 114	102,39	12,22	17,3
2014	590 127 682 000	521 888 239 588	113,08	0,07	18,4

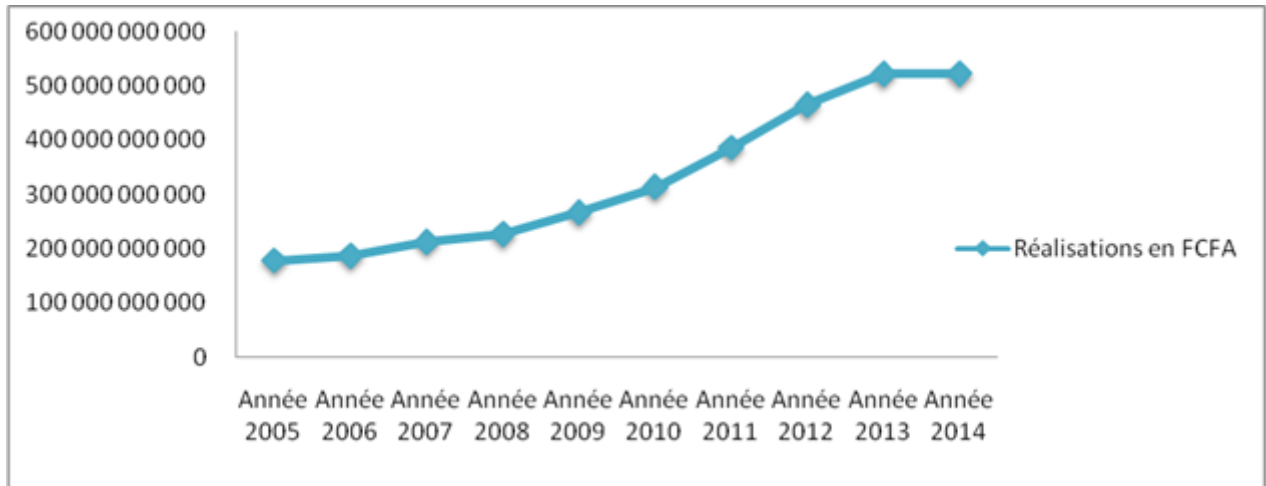
Source : Réalisé par nos soins sur la base des données fournies par la DGI et par les rapports de surveillance multilatérale de l'UEMOA.

---

<sup>18</sup> Direction des Etudes et de la Planification du MEF, " Evaluation des performances du recouvrement des recettes fiscales au Burkina Faso ", 2014, page 24.



L'exploitation de ces données nous permet de tracer le graphique (figure 01) suivant de l'évolution des recettes faites par la DGI de 2005 à 2014 :



**Figure 01** : Evolution des recettes fiscales au Burkina Faso de 2005 à 2014.

Source : Auteur, sur la base des données DGI des rapports de surveillance multilatérale de l'UEMOA.

On constate que ce graphique a un trend croissant, ce qui voudrait dire que l'on observe de façon globale une hausse des recettes fiscales au cours de cette décade.

Cette courbe pourrait être analysée en deux phases avec comme point névralgique, l'année 2009. En effet, pour compter de 2009, l'on remarque une nette augmentation des réalisations avec de grands taux de croissance. De plus, l'année 2009 constitue pratiquement la première année de mise en œuvre du plan stratégique qui puisse permettre d'en apprécier les résultats de ce plan stratégique. C'est ainsi qu'on distingue :

- la phase avant l'adoption du plan stratégique et son début de mise en œuvre, soit de 2005 à 2009 : cette phase est marquée par de faibles recettes fiscales avec une très légère augmentation d'une année à l'autre.
- la phase de mise en œuvre du plan stratégique, soit de 2009 à 2014 : cette phase est marquée par un boum des recettes fiscales, un regain dans le recouvrement de ces recettes.

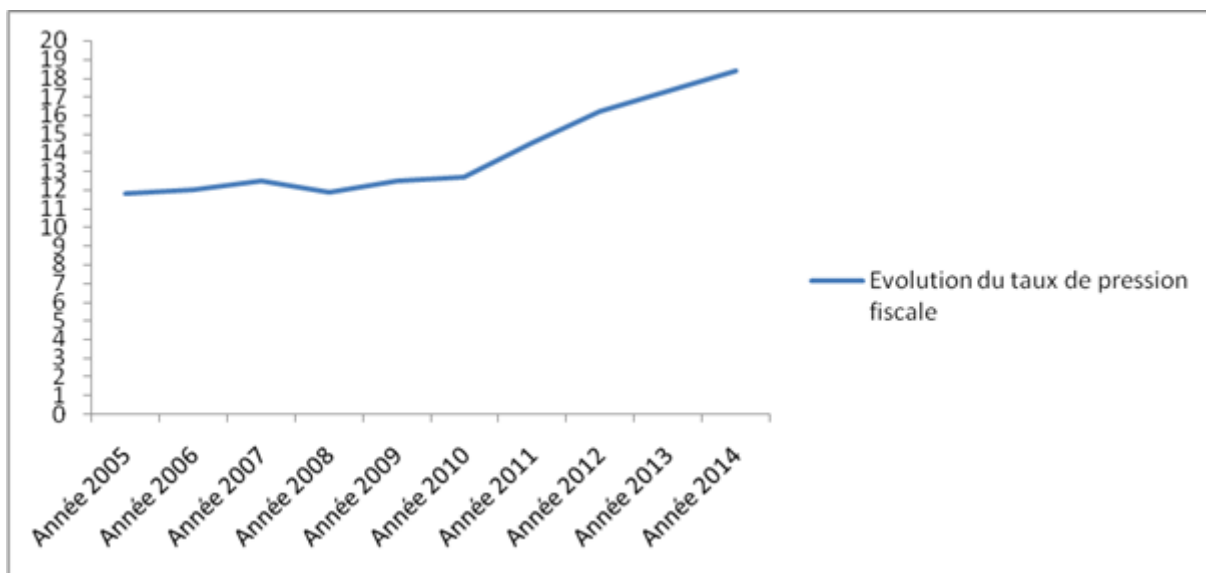
Ainsi, l'adoption et la mise en œuvre du plan stratégique semble avoir redynamisé le recouvrement des recettes fiscales ; Ainsi, déjà à partir de 2007 et surtout pour compter de 2009, le taux de croissance du recouvrement a connu une hausse substantielle passant d'une croissance à un (01) chiffre avant 2007 à une croissance à deux (02) chiffres pour compter de 2007.

L'analyse du taux de pression fiscale au Burkina Faso corrobore-t-elle cette assertion ?

Le taux de pression fiscale est un indicateur représentant le poids de la fiscalité d'un pays par rapport à la taille de son économie mesurée par le Produit Intérieur Brut (PIB)<sup>19</sup>. Précisons que le taux de pression fiscale de l'année n, est le ratio (recettes fiscales recouvrées au cours de l'année n/PIB nominal de l'année n) x 100. En effet, le souci de nos Etats est d'une part de faire peser sur le citoyen le moins de charges fiscales possibles et, d'autre part de se procurer le maximum de ressources pour s'autofinancer. De ce fait, il s'avère nécessaire de contenir et de maîtriser la pression fiscale en ce sens qu'une pression fiscale trop forte a des effets négatifs sur le comportement des agents économiques qui, pour échapper à des charges fiscales excessives, peuvent recourir à des pratiques frauduleuses ou désépargner tandis qu'une faible pression fiscale signifierait des efforts à faire dans le sens du recouvrement des recettes fiscales.

Selon les normes communautaires de la CEDEAO, afin d'aider nos Etats à sortir de la pauvreté, le taux de pression fiscale minimum préconisé est de 20 %.

L'exploitation du tableau 11 permet d'obtenir le graphique (figure 02) suivant qui montre l'évolution du taux de pression fiscale au Burkina Faso.



**Figure 02** : Evolution du taux de pression fiscale au Burkina Faso de 2005 à 2014.

Source : Auteur sur la base des Rapports de surveillance multilatérale de l'UEMOA.

---

<sup>19</sup> Direction des Etudes et de la Planification du MEF, " Evaluation des performances du recouvrement des recettes fiscales au Burkina Faso ", 2014, page 170.

Cette courbe a aussi une allure croissante ce qui laisse présager un taux de pression fiscale sans cesse croissant. Avant 2007, ce taux de croissance était assez bas et loin des standards recommandés. Pour compter de 2007, l'on constate une augmentation régulière de ce taux de pression fiscale d'une année à l'autre et particulièrement pour compter de 2009. Cette situation s'explique par l'accroissement substantiel des recettes fiscales depuis 2009 qui est à n'en point douter, le corollaire de la mise en œuvre du plan stratégique, de l'approche unité de recouvrement et des nombreuses réformes entreprises. C'est ainsi que grâce à la mise en œuvre de ce plan stratégique et à la conjugaison des efforts des différents acteurs intervenant dans la chaîne du recouvrement, le taux " témoin " de pression fiscale de l'UEMOA de 17% a pu être atteint, voire dépassé pour la première fois en 2013.

Au vu de ces résultats et de ces tendances, il apparaît évident que la mise en œuvre du plan stratégique 2007-2015, outil de management adopté par la DGI, a insufflé un dynamisme dans le recouvrement des recettes fiscales dès son adoption.

Cependant, le taux de pression fiscale actuel est donc en deçà de son niveau optimal et des standards communautaires, ce qui explique en partie les performances actuelles du recouvrement fiscal.

Dans ce chapitre, nous avons comparé les résultats de notre étude avec d'autres études menées antérieurement. Selon l'analyse des résultats de cette étude, la DGI est parvenue avec l'adoption de son plan stratégique à corroborer le fait que certains outils de management pourraient être utilisés dans le cadre des administrations publiques. En effet, de par les différentes réformes insufflées par ce plan stratégique, la DGI connaît depuis sa mise en œuvre, un regain de ses recettes fiscales.

## VI- CONCLUSION

---

Le management est une méthode rationnelle de gestion, un art de direction des hommes, une manière de gérer des ressources de toute nature afin de réaliser les objectifs fixés de la manière la plus efficiente possible<sup>20</sup>. Face à l'efficacité de cette méthode dans le secteur privé, il s'est avéré nécessaire que l'administration publique et ses agents s'approprient ces principes et ces outils de gestion dans le but d'être plus performants.

C'est ainsi que naquit le concept de management public qui peut être assimilé à un modèle de gestion de l'administration publique. Ce modèle s'oppose au modèle de gestion bureaucratique en ce sens qu'il incite les instances politiques à miser sur la professionnalisation de l'administration publique et de ses agents afin de réformer la bureaucratie et d'accroître la performance et la rentabilité de l'administration.

De ce fait, il apparaît nécessaire que certaines administrations se lancent dans ce type de management, notamment celles évoluant dans certains secteurs de souveraineté nationale tels que l'économie, la santé, l'éducation...

En effet, les pays pauvres très endettés dont le Burkina Faso, se doivent d'avoir des économies fortes qui puissent se reposer sur des administrations efficaces et efficientes afin de lutter contre la pauvreté et d'arpenter les sillons du développement.

Dans un contexte mondial caractérisé par de nombreuses crises multisectorielles, et un contexte national marqué par une situation politico-économique précaire, il est indispensable de trouver comment mobiliser le maximum de ressources financières et plus particulièrement celles fiscales. Il apparaît donc que l'application de techniques managériales saurait concourir à l'atteinte de cet objectif, d'où notre postulat selon lequel, le management saurait contribuer à l'accroissement des recettes fiscales.

Sur la base de cette problématique, nous sommes parvenus aux résultats selon lesquels certains instruments de management développés par et pour les entreprises privées pouvaient être élargis aux administrations publiques. En effet l'état des lieux de la DGI a permis de son diagnostic

---

<sup>20</sup> Guigma, Sidi Mohamed, cours sur le " management des services publics ", ENAREF, 2013, page 10.

stratégique, et de relever ses forces et faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces qui l'assaillent grâce à la méthode SWOT ; munis de ces éléments nous avons utilisé l'outil " champ de force " pour tracer des pistes qui sauraient favoriser l'accroissement des recettes fiscales.

Au vu de ces résultats, la comparaison avec d'autres études antérieures faites sur ce sujet notamment le plan stratégique 2007-2015 de la DGI et l'analyse des données disponibles et recueillies, nous ont permis de corroborer nos hypothèses de départ selon lesquelles :

- Il existe et il est pratiqué le management au sein de la DGI, ce qui permet d'en faire son état des lieux et son diagnostic stratégique ;
- Certains outils de management tels que la méthode " SWOT " et l'outil " champ de force " peuvent être adaptés au cas de la DGI ;
- Et enfin que le management contribue à l'accroissement des recettes fiscales au Burkina Faso.

Le management se présente donc comme un instrument de choix à la disposition de nos services publics et de nos décideurs publics qui leur permet de révolutionner les pratiques, la qualité du service et la performance.

Cependant, tous ces outils disponibles et toutes les réformes qui peuvent être entreprises ne produiront de bons fruits que lorsque la dimension humaine, les aspirations des agents et la satisfaction de leurs besoins humains à l'image de la pyramide de Maslow seront prises en compte.

En effet, selon Maslow, une personne a cinq (05) types de besoins : physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et de réalisation de soi ; une fois un besoin satisfait, son rôle motivationnel perd de son importance.

De ce fait, pour un recouvrement fiscal efficient, la DGI ne gagnerait-t-elle pas à s'inspirer de Maslow en commençant par améliorer les conditions de vie et de travail des acteurs de cette chaîne de recouvrement ?

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **I- OUVRAGES GENERAUX**

- 1) Cavagnol André et Roulle Pascal (2013), " Mémento LMD-Management stratégique des organisations ", Gualino, 250 pages.
- 2) Crener Maxime (1979), " Le management ", Presses de l'Université du Québec, 202 pages.
- 3) Garibaldi Gérard (2007), " Analyse stratégique ", 3<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisation, 448 pages.
- 4) Helfer Jean Pierre, Kalika Michel et Orsoni Jacques (2013), " Management stratégique ", Vuibert, 479 pages.
- 5) Meier Olivier (2015), " Diagnostic stratégique : évaluer la compétitivité de l'entreprise ", édition 4, Dunod, 318 pages.

### **II- RAPPORTS, ETUDES ET TEXTES REGLEMENTAIRES**

- 1- Direction des Etudes et de la Planification du Ministère de l'Economie et des Finances et Centre d'Analyse des Politiques Economiques et Sociales (2014), " Evaluation des performances du recouvrement des recettes fiscales au Burkina Faso ", 180 pages.
- 2- Tableau des Opérations Financières de l'Etat Burkinabé (2015).
- 3- Saba Marie Jeanne, Diallo Amadou et TAHITA F. Rigobert (2008), " Le plan stratégique 2007-2015 de la Direction Générale des Impôts ", cahier de l'agent des impôts, MEF, 92 pages.
- 4- Arrêté n°2015-000387/MEF/SG/DGI du 23/11/2015 portant attributions, organisation et fonctionnement de la DGI.

### **III- COURS**

- 1- Coulibaly Ber-Zan (2013), " Outils de l'analyse stratégique de l'organisation ", Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement du Burkina Faso, 44 pages.
- 2- Coulibaly Ber-Zan (2013), " Déploiement de la stratégie ", Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement du Burkina Faso, 35 pages.
- 3- Coulibaly Ber-Zan (2013), " Conduite du changement et gestion des risques ", Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement du Burkina Faso, 39 pages.
- 4- Guigma Sidi Mohamed (2013), " Management des services publics ", Ecole Nationale des Régies financières du Burkina Faso, 71 pages.

### **IV- INTERNET**

- 1- <http://www.christian-biales.net/documents/Gestion.PDF> (2014), Espace internet de Bialès Christian, consulté le 11/07/2016 ;
- 2- <https://www.populationdata.net/pays/burkina-faso/>, consulté le 13/07/2016 ;
- 3- <http://hdr.undp.org/fr/countries/profiles/BFA>, consulté le 13/07/2016
- 4- <http://donnees.banquemonde.org/indicateur/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=BF>, consulté le 13/07/2016